Hoofdstuk 1
Klantenbehoud vanuit een klantperspectief

1.1 Inleiding
Ook al is deelnemen aan een fitnessprogramma natuurlijk iets anders dan tandenpoetsen, toch gaat het in beide gevallen om gedrag, meer specifiek om gezondheidsgedrag. Met tandenpoetsen probeer je je gebit gezond te houden en met fitness de vitale organen van je lichaam. Vraag je eens af; 'waarom zijn de meeste mensen consequent in het poetsen van hun tanden, terwijl ze doorgaans uitermate inconsequent zijn als het gaat om bewegen of het deelnemen aan fitnessprogramma's?' In dit inleidende hoofdstuk staan we stil bij de achtergronden van de totstandkoming van gezondheidsgedrag in het algemeen en gezondheidsgedrag in fitnesscentra in het bijzonder. We bekijken in dit hoofdstuk klantenbehoud vanuit de invalshoek van de klant zelf.

1.2 Klanten aan het woord
In dit hoofdstuk wordt gesproken over bewegen als gezondheidsgedrag, omdat meer en meer fitnessklanten gezondheidsgerelateerde motieven noemen om fitness te beoefenen in een fitnesscentrum. Een recente overzichtsstudie geeft aan dat de meest genoemde motieven voor bewegen liggen in het willen bevorderen van de eigen gezondheid. Specifiek kijkend naar fitnessleden vindt 84% van de leden de motieven gezondheid, fitheid en lichaamsbeweging zeer belangrijk. Dit wordt door klanten van fitnesscentra op uiteenlopende wijzen verwoord, zoals ook door Petra, een fictieve naam van een klant die onder meer wil afvallen:

> *Ik wilde mijn lichaam iets meer vormgeven en een paar kilo's kwijtraken, gewoon om me lekkerder te voelen, gezonder te zijn*

Het perspectief van de klant staat in dit hoofdstuk dus centraal. Gezondheid dien je in dit verband breed op te vatten, zoals ook blijkt uit het citaat. Het gaat om uiteenlopende motieven zoals afvallen, figuur verbeteren, conditie verbeteren en zich lekkerder voelen. Zelfs het ontmoeten van anderen wordt onder (de sociale component) van gezondheid geplaatst. Gezondheid is met andere woorden een toestand van lichamelijk, psychisch en sociaal welbevinden. Ook de term fitness geven we hier een brede betekenis. Onder fitness verstaan we alle activiteiten in het fitnesscentrum zoals aerobics, steps, indoor cycling, bodypump en krachttraining, die bijdragen aan de fitheid en gezondheid van de klant.

klantenbehoud_boek_binnenwerk_NL_172x230mm.indd 15 23-05-13 17:22

Ook als het gaat om de keuze voor een bepaald fitnesscentrum worden door klanten verschillende motieven gegeven. In tabel 1.1 tref je enkele voorbeelden aan van uitspraken van klanten die zijn te beschouwen als fitnesscentrumgebonden motieven.

- *'Het was lekker dichtbij... ik heb geen zin om ergens naartoe te fietsen... in de stad zit ook een hele goeie maar dat is me allemaal te ver weg, daar heb ik geen zin in'*
- *'Ik moet me daar prettig voelen in een voor mij prettige sfeer, geen overdreven gedoe'*
- *'Ik hoorde dat het wel een goed centrum was en ze hadden daar vrij nieuwe apparatuur nog'*
- *'Het fitnesscentrum staat heel goed bekend'*
- *'Je moet niet vergeten dat we samen hebben gekozen voor centrum Q en als de anderen naar een andere waren gegaan, dan was ik misschien best meegegaan hoor'*
- *'Ik wist dat het een fitnesscentrum was waar een goede begeleiding was plus dat er mensen rondliepen die je ook echt persoonlijk willen begeleiden....'*

Tabel 1.1: fitnesscentrumgebonden motieven, zoals verwoord door klanten

Echt achterhalen wat de klant zelf wil met zijn of haar gezondheid is essentieel voor klantenbehoud. Zonder een goed begrip van de ware gezondheidsmotieven is het buitengewoon lastig om klanten goed te begeleiden naar een gezond(er) gedrag. Derhalve besteedt dit boek op verschillende plaatsen aandacht aan het luisteren naar en interviewen van klanten. Je hebt immers twee oren en slechts één mond. Bij de meeste klanten is het verstandiger om meer en actiever te luisteren dan zelf te praten.

1.3 Bewegen als gezondheidsgedrag

Het klinkt zo gemakkelijk, 'ik ga beginnen met fitness.' Zo eenvoudig is het echter niet. En zeker niet om het ook nog vol te houden. In het dagelijkse leven kun je in de meest uiteenlopende situaties constateren dat mensen veel van plan zijn, maar dat lang niet altijd ten uitvoer brengen. Dat geldt zeker voor het veranderen van gezondheidsgedrag.

Er zijn allerlei interessante inzichten als het gaat om bewegen in relatie tot gezondheid. Daarbij worden vragen behandeld als 'waarom bewegen mensen?' en 'waarom bewegen mensen niet?' Het is niet de bedoeling hier in het meest brede verband te informeren over gezondheidsgedrag van mensen. Dat valt buiten het bestek van dit boek. We concentreren ons hier op klanten die in een fitnesscentrum komen om aan hun gezondheid en conditie te werken, hun figuur willen verbeteren of willen afvallen.

Beweeg minder, leef langer?

Voor medewerkers van fitnesscentra lijkt het zo vanzelfsprekend dat bewegen gezond is. In die optiek moet iedereen die zijn gezondheid serieus neemt, voldoende bewegen. Voor veel mensen is dat een stuk minder vanzelfsprekend. Wetenschappelijk gezien is het ook nog niet zo lang een vanzelfsprekendheid. Krap honderd jaar geleden dachten wetenschappers juist dat veel bewegen leidde tot vroegtijdig sterven. Zij propageerden de zogenoemde Rate of Living-theorie.

klantenbehoud_boek_binnenwerk_NL_172x230mm.indd 16 23-05-13 17:22

Hoofdstuk 2
Klantenbehoud vanuit een bedrijfsmatig perspectief

2.1 Inleiding
Het vorige hoofdstuk beschreef klantenbehoud vanuit het gezondheidsgedrag van klanten. In dit deel besteden we aandacht aan de bedrijfsmatige aspecten van klantenbehoud. Het lijkt logisch dat fitnesscentra bij hun beleidsmatige keuzes zowel rekening moeten houden met de belangen van de klant als met de eigen belangen. Zo gaat het bij fitnesscentra niet alleen om klanten in beweging te brengen en te houden. fitnesscentra willen daar uiteindelijk ook geld aan verdienen.

2.2 Klantenbehoud en bedrijfsresultaat
Fitnesscentra kunnen doorgaans een bijzonder goed bedrijfsresultaat realiseren. Winstmarges van 25% of zelfs meer zijn niet uitzonderlijk. De voorwaarde daarbij is dat de centra voldoende klanten werven en ze vervolgens ook behouden. Dit heeft veel te maken met het financiële model van de meeste fitnesscentra. Zonder dit model tot in detail uit te leggen, kennen fitnesscentra een kostenmodel dat in het algemeen stabiel of vast te noemen is. Zo liggen afschrijvingen, rente op vreemd vermogen, huur en ook personeelskosten relatief vast. Er zijn gemiddeld genomen weinig variabele kosten. De primaire inkomsten van fitnesscentra bestaan grotendeels uit opbrengsten uit contributies en inschrijfgelden. Dit geldt in mindere mate voor multifunctionele centra met tennis en squash, waarbij de secundaire inkomsten, bijvoorbeeld verhuur en horeca, procentueel een aanzienlijke bijdrage leveren aan de omzet. De meeste fitnesscentra hebben echter weinig inkoopkosten en dus wordt er een relatief hoge brutowinst gerealiseerd.

Financiële model
Het financiële model van fitnesscentra heeft verschillende consequenties voor fitnesscentra. Als een club bij de opening niet aanslaat, dan is het niet eenvoudig om op kosten te besparen. De meeste ruimte ligt dan wellicht in de personeelskosten, maar dit heeft zijn beperkingen. Een centrum moet toch een minimaal aantal uur per week open zijn en begeleiding bieden, zowel individueel als in groepsverband. Een club die zich daarentegen snel vult met leden -en daardoor boven het ‘break even’ uitkomt- is sneller winstgevend met gemiddeld genomen bijzonder goede winstmarges. Er zijn namelijk weinig variabele kosten. De omzet uit extra leden komt daarmee voor een groot deel direct ten goede aan de winst voor belasting, de netto winst. Hieronder volgt een eenvoudige en normatieve resultatenrekening van een fitnesscentrum.

klantenbehoud_boek_binnenwerk_NL_172x230mm.indd 25 23-05-13 17:22

Post	%
Primaire inkomsten =	75
• contributies en inschrijfgelden	
Secundaire inkomsten =	25
• personal training	
• horeca, verhuur, artikelen, etc.	
Totaal omzet	**100**
Inkopen	3
Bruto winst	**97**
Personeelskosten	25
Afschrijvingen	18
Rente vreemd vermogen	12
Overige kosten	17
Totale kosten	**72**
Winst voor belasting	**25**

Tabel 2.1: eenvoudige winst- en verliesrekening fitnesscentra (naar voorbeeld Rabobank Nederland)

Bovenstaande winst- en verliesrekening maakt duidelijk dat fitnesscentra primaire en secundaire inkomsten kennen. Voor veel fitnesscentra bestaat 90% van de omzet uit primaire inkomsten. Deze zijn opgebouwd uit inkomsten uit inschrijfgelden en contributies en daarnaast de inkomsten die verkregen worden door personal training. De secundaire inkomsten bestaan vooral uit omzet uit horeca, verhuur van ruimtes en bijvoorbeeld het verkopen van sportartikelen.

Fitnesscentra werken met betrekking tot hun omzet meestal met een maandcyclus: er vindt maandelijks een incasso plaats van contributies. De maandelijkse omzet uit primaire inkomsten komt voorts tot stand door de volgende variabelen (zie tabel).

Variabelen	Voorbeeld
1. Aantal betalende klanten begin van de maand	**1700**
• Instroom van nieuwe klanten (sales)	+100
• Uitstroom van bestaande klanten (beëindigingen)	- 50
2. Aantal betalende klanten eind van de maand	**1750**
3. Gemiddelde omzet per klant per maand (ex BTW)	40 euro
4. Gemiddelde inschrijfgeld per klant (ex BTW)	50 euro
Totaal omzet primaire inkomsten maand x	

Tabel 2.2: overzicht primaire inkomsten fitnesscentra

klantenbehoud_boek_binnenwerk_NL_172x230mm.indd 26 23-05-13 17:22